



事業支援構造体企業

— モデルⅢの構築 —

清 家 彰 敏

1. 緒言

本田技研の創業者本田宗一郎、ソニーの創業者井深大といった事業家は、「やむにやまれぬ創造魂」を持っていると言われる（清家，1998b）。経営戦略と組織は、このような「創業へと自らを追い込んでいく創業者たち」に、どのような場を与えうるだろうか。これが本稿の課題である。

事業創造において大企業が有利という理論がある。大企業がなぜ有利かを経済学の巨人シュムペータ（1950）とガルブレイズ（1952）が説明している。それは「近代組織は同じように繰り返されるイノベーション（事業創造）に特徴があり、大規模な組織でなければ、イノベーションに必要な“大規模投資”をすることはできず、また投資を回収できるだけの独占的利益を期待できない」として、今後のイノベーション（事業創造）は大企業が独占的に担うとしている。

シュムペータは「近代的な組織はルーチン化されたイノベーションを持つ」またガルブレイズは「近代の大規模なイノベーションを行うのに必要な資源とそれを支える集団行動は、高収益をあげている大企業によってもっとも効率よく行われる」と考えたのである。ところで、上記の“大規模投資”は「大規模な“知識”投資」といった言葉で置き換えることができる。

シュムペータによると、イノベーションにはかなりの規模の資源のコミットメント（研究開発投資）とそれを誘因づけるための収穫が必要であり、その場合少なくとも一次的な独占力を達成できる大企業のみが、イノベーションを魅力あるものとみなすであろうから、完全競争は実現不可能であるだけでなく、

能力的にも劣っており、市場独占力がイノベーションを行うための必要条件であると結論づけた。この立場にたてばネットワーク組織化の傾向（今井他、1988）は消え、巨大な資金力ゆえに大企業の安定的な存在と支配の確立ということになるが、実証データはその逆の現象を示している。

この考え方は「多くの事業創造が小規模のベンチャーによって行われた」80年代の米国、その収穫期となった90年代での米国経済の大成功によって疑わしくなってきた。シリコンバレーは小規模企業の事業創造における優位さを示している。それに対して、周知のとおり、日本は相変わらずの大企業体制である。

企業者史をもとに帰納的に企業者型、企業型を抽出し、それを、理論的に体系化するため「量・質・種類」の3つのフレームワークの適用を試みる（清家、1998b）。次いで、21世紀の経営者型の事例研究としてマイクロソフト社ビル・ゲーツを特に取り上げる。これはチャンドラー（1962）の規模の経営の“21世紀”型産業への拡張と理解すべきものであり、関わる知識を内包し、統合し、知識のプラットフォーム（ビジネスプラットフォーム；清家、1997b）を形成する。しかる後に関わった知識に対して“制覇”のプラットフォームとして機能し、再度関わる知識の新たな創造を内包することによって再構築される。この形成過程は自己組織的であり、内包される関わる知識はその所有者が競争者であるか、協調者であるかによって基本的に差はない（戦術実験としての知識；清家）。「量の経営」としてのマイクロソフトをモデルにより事例化し、「質の経営」としてのトヨタ、「種類の経営」としてヨーロッパ企業、ホンダ、ソニー、フューチャーシステム等を分析する研究基盤を形成しようとするものである（清家、1998c）。

事業創造とその支援（経営戦略と組織・組織間関係）は、成熟した経済に悩む日米欧の先進諸国の最大の課題であり、それに成功した政府のみが、21世紀を迎えられる。本稿はこの支援の問題として、ソニーなどの事例研究をもとに、従来の企業と異なるモデルとして、「事業支援構造体企業」、モデルⅢを構築する。

2. 電機と自動車産業の企業者史概説

1) 電気機械産業の企業者史

日本の電気機械の大企業として東芝、日立製作所、松下電器産業、ソニーを取り上げ、その創業を中心に企業者史的に考察を試みる。

現在の大企業もかつては新事業から始まっている。東芝は「からくりや儀右衛門」と呼ばれた田中久重に源流を持っている（清家、1998c）。田中久重は幕末から明治にかけての発明家、技術家を初世とする。幼時から機工に長じ、郷里では「からくり儀右衛門」と呼ばれていた。1824年（文政7）、25年の兩年水からくりの興行で諸国を回った。無尽灯を発明、大に行われた。これはナタネ油を用いた一種のランプである。この間陰陽道の土御門（つちみかど）家入門、天文究理を研究、1849年（嘉永2）嵯峨（さが）御所から近江大じょうの称を許されて、以後田中近江大じょうと名のつた。万年自鳴鐘の製造（400日まきの時計、刻、七曜、二十四節気、月のみちかけ、干支等を示す）、蒸気船、汽船製造し、73年（明治6）75歳で上京、麻布大泉寺に工場を開き、電信機械を製造、78年工部省に買収された。その弟子の金子大吉が養子となり2世田中久重を名のつた。工部省の初代の事業を継続、1882年（明治15）海軍の水雷を製造するため官を辞して芝金杉新浜町に田中工場を設立した。工場は海軍用の機械を主とし、その他の諸器械をも製造したが、1893年（明治26）三井家に譲渡され、芝浦製作所と改名された。これが東芝の創業である。後に、東京電気と芝浦製作所は合併、東京芝浦電気となり、やがて「東芝」となった。

同様に日立製作所は鉾山付属の電気工場から、小平浪平が創業した。東芝、日立は“高い技術を誇る”企業文化を創業者から受け継いでいる（中川敬一郎、1990）。

松下電器は松下幸之助が創業した。松下幸之助は家電の効率的大量生産ときめ細かな販売戦略で日本の家庭を見る間に変えてしまった。松下の販売した冷蔵庫、洗濯機、テレビ等で家庭電化は急速に進展したのである。

ソニーは戦後の焼け跡の中から井深大が創業した。会社設立の目的は「大き

な会社と同じことをやったのでは、われわれはかなわない。しかし、技術の隙間はいくらでもある。われわれは大会社のできないことをやり、技術の力で祖国復興に役立てよう」である。技術とアイデアのソニーといわれるコンセプト主導の企業文化である（中川靖造，1988）。

2）自動車産業の企業者史

日産自動車は橋本増次郎が大正3年創業した快進社から始まる。このときの試作車DAT2号の「ダット」が日産の海外での“代名詞”ダットサンになる。日産は公共的意識が強く政府の自動車政策と協力して日本の自動車輸出，国内のモータリゼーションで大きな役割を果たすことになる。後にプリンス自動車と合併し高い技術力で知られる（清家，1998c）。

トヨタは世界の発明王豊田佐吉の長男豊田喜一郎が創業した。豊田佐吉の自動織機の発明は世界を驚かせたことは周知のとおりである。その長男喜一郎が創ったトヨタ自動車はトヨタ生産方式という世界的に有名な“ムダのない”生産方式で知られる（清家，1995b）。トヨタは世界で“一番安く”自動車を作れる効率的な生産過程とユーザー志向の強力なディーラー網で知られる。トヨタの効率的な生産ときめ細かなユーザーへの配慮は日本を米国と並ぶ自動車王国へと発展させた（清成・下川，1992）。

本田技研は“小学校卒で丁稚あがり”の本田宗一郎が創業した。オートバイで世界一になり，50ccのミニバイクの輸出では従来のオートバイのイメージを変えた。不良少年が乗るのがオートバイ，女性が乗るものではない，といった社会のイメージを転換させた。欧米の女性文化のなかにホンダを位置付けたのである。自動車でもユニークな自動車の設計で知られ，世界のカーレースの頂点であるF1レースへのホンダの「参戦」は本田技研を世界的企業へと押し上げた（崎谷，1979）。

新技術に生涯を賭けた東芝の田中久重，日立の小平浪平，日産の橋本増次郎

の創業者とその後を総括すると「誰もが思いつくが、高い技術がなければできない」といった企業者の技術的性格と政府と結びつきの強さを指摘できる。したがって、このような企業者とその後継者達を「公共型経営者」と規定することにする。

松下の松下幸之助はもっともユーザーを指向した経営者の一人である。その生産方式は効率的、販売主導であるがゆえに販売高、量を増加させ、やがて家電産業最大の企業となった。豊田佐吉は豊田自動織機といった生産を効率化する世界的発明を行った。そのトヨタの豊田喜一郎とその後継者石田退三は効率的な生産、販売の新システムを構築したことで知られている。この企業者は「商品やサービスはどこにでもあるが、やり方（システム）が新しい」ことで説明できる。システムの効率が高く低いコストで生産販売でき、消費者のニーズに忠実である。この型の企業者を「効率型経営者」と規定する。

新アイデアを次々に商品化し、社会に”夢”と豊かな種類の商品を供給したのがソニーの井深大（注1）、本田技研の本田宗一郎（注2）である。この型の企業者は「誰でもできるが、誰も気がつかなかったアイデア」を製品化したことで知られている。この型の企業者は、自分の嗜好で商品化することに異常な関心を持っている。「趣味型経営者」と規定する。

3. 経営者型の体系化 “量・質・種類”の経営者型

概念に関する属性を規定するフレームワークは哲学、論理学において数多く知られている。この哲学、論理学の企業行動への応用を試み、経営者の行動の属性が網羅的に「種類・量・質・形態」で規定できることを企業での実証研究で示したのは和田栄治である。また、チャンドラー（1962）は企業内の活動を網羅的ではないが「規模・範囲」の経済でかなり説明できることを示した。規模が「量」、範囲が「種類」に対応することが考えられる。

公共型経営者は国会会社的な国や地方自治体の代行者といった経営者である。旧ソ連、中国、そしてフォードに代表されるようにまず政策的に量を満たすこ

とが絶対的な関心となる。市場を創り上げるために量を確保することが最大の関心になる。この経営の市場におけるメカニズムは規模の経済に支配される。量＝規模を確保してコストを下げ、市場を支配するのである。これは見かけは同じでも次に述べる質の経営とは基本的異なる。

効率型経営者は公共型経営者の競争者として登場する。この型は公共型経営者が国、地方自治体を意識するのに、消費者を強く意識する。公共型経営者が研究や開発を志向するのに対し、効率・品質・価格（値段）を志向する。公共型経営者が将来性や高い技術力を強調するのに対し、現実的である。この経営は質の経営である。日本においてはユーザーに対する品質を問題にすることが多いが、基本的には製品の量ではなく、製品の質を問題とする。質とは製品価格に対する消費者満足と規定するのがこの場合妥当である。トヨタ自動車の石田退三の場合は製品価格を下げるのが、きめ細かなユーザーサービスを製品に付加することが質の経営であった。また、GM社のスローンにとっては、ユーザーの好みにフル・ラインで対応できる生産・販売の事業部制をつくりあげることが質の経営であった。この結果、トヨタとGMはその市場において最大のシェアを確保し、揺るぎないトップ企業の座を築き上げた。この結果をみて、みかけはチャンドラーの規模の経済が成立するようにみえるため、規模の経済でこの成功を説明する論者は後を絶たない。ところが規模の経済は2つの型で成立しうることが認識している論者は必ずしも多くない。

「規模を獲得してコストを下げる」（量先行型規模の経済）「コストを下げて（質を上げて）規模を獲得する」（質先行型規模の経済）の2つの型である。この規模とコストとの関係は相乗的にかつ同時進行で進むため、この2型は区別が難しいことが多い。例えば、トヨタのカローラは高岡工場という日本最大の生産工場を竣工したから、シェアが最大になってコストが下がったのか、コストが下がったから最大のシェアを取れるに至ったのかは論議のあるところである。しかし、理念的には両型は区別でき、経営行動は両極となる。それが量の経営と質の経営である。

明らかにトヨタは質先行型規模の経済であり、石田退三を頂点とするトヨタの経営者は質先行型規模の経済をめざした。それに対し、ロックフェラーは量先行型の規模の経済を志向し、スタンダードオイルはその典型的な企業である。

趣味型経営者はソニーの井深大、本田技研の本田宗一郎、ヒューレット・パッカー、アップルのジョブスなどである。公共型経営者が政府等を向いていて、効率型経営者が消費者を向いているのに対して、この型は自分自身の内面を向いている。公共型経営者が国の将来の研究を論じ量の経営を志向するの対し、効率型経営者が値段を意識し、質の経営を論じるのに対して、趣味型経営者型は自分の趣味を意識し、製品・サービスの種類に関心を示し、一般に製品は多様化する。

公共型経営者、効率型経営者が市場を占有してしまった後にこの型は登場する。この結果、種類の経営によって市場は多様化するのである。

企業者史を概括し、哲学におけるフレームワークを経営学に拡張すると、経営者型は「公共型＝量の経営型」「効率型＝質の経営型」「趣味型＝種類の経営」の3型に分かれた。これは後述するように米国企業の企業者史でも同様の類型化が可能と思われ、同時に企業の類型化でもある。企業にも「公共型」「効率型」「趣味型」の3類型化が成立することを示す。

4. 経営者型と企業型

トヨタ自動車、松下電器もかつてはニュービジネスとして、登場している。トヨタ自動車は豊田自動織機の自動車部門として創業、やがて分離独立し現在の大企業になった。松下電器は松下幸之助が創業した。どちらも、当時のニュービジネスを先取りしている。トヨタにとってのニュービジネスは自動車、松下は家電であった。トヨタは企業内ベンチャーであり、松下は起業家松下幸之助の創業したベンチャーであった。

日本の産業、おそらくは世界でも、地方でもそうであると思われるが、上記のように産業は3つの型の企業者と企業で構成される。

1) 公共型企業＝公共型経営者

公共型は国策会社的な国や地方自治体の代行者といった企業である。自動車においては日産自動車がそれである。家電においては東芝が典型である。これを科学技術庁のある局長はこのように表現している。「世間が評価している企業と国が評価している企業は違うんです。企業にはその企業があつて国が助かる企業と、国があつてその企業が助かる（儲かる）企業とあるんです。東芝があつて国はずっと助かってきた。」このような企業は、国がやるべき基礎研究や儲けの少ない製品開発も意欲的に取り組む。東芝は昭和40年代、将来の郵便事業の発展のためにと、当時としては画期的な郵便番号読みとり装置の開発を儲けを度外視してやった（清家，1981）。「東芝は儲からんことばかりやる。」「東芝は日本の技術を背負ってきた。」この型の企業を「公共型（公共指向型）」といえる。

小学校のときの優等生，クラス委員といった人がそのまま企業になったといったところである。クラス，学校を彼らは背負っているかのごとく気負って，先生の代弁・代行をする。

2) 効率型企業＝効率型経営者

第2の型は，公共型の企業の競争者として登場する。日産に対するトヨタ自動車，東芝に対する松下電器である。公共型が国，地方自治体を意識するのに，この型は消費者（お客）を強く意識する。公共型が研究や開発を重視するのに対し，効率・品質・価格（値段）を重視する。公共型が将来性や高い技術力を強調するのに対し，現実的である。「乾いた雑巾をまたしぼる」「ケチケチ企業」といった代名詞がこの手の企業にはつきまとう。要するに節約家である。無駄なことをする奴，ぜいたくをする人間は敵だと思っているのである。

「お客様にもっとも喜ばれる商品を安くお届けする」が社是である。国や地方自治体から指導されても，お客の利益にならない（無駄である）と思えば，露骨に腹をたてて，その指示を無視することさえある。国の指示で10億円のよ

けいな開発をすれば、商品の値段が何円上がるといった計算が頭の中ではぱっとひらめく。毎日、勤勉に働き、カッコ良さや、ミエはどうでもよい。この結果、無駄なことはしないから商品の原価は安くなる。トヨタのカローラは原価で日産のサニーより2割は安いといわれる。松下電器の創業者松下幸之助は「水道哲学（だれもが十分に飲める水のように大量の電器製品を家庭にお届けする）」を社是にして、電器製品を大量生産した。このような企業では量産品を作る技術者がその企業のエリートであり、スターである。公共型の東芝では消費者向けの家電製品を作る技術者より、“政府御用達”の重電を手がける技術者がエリートとなってきた。

この型の企業を「効率型（効率指向型）」と呼んでみよう。この型の企業が日本では業界No.1になることが多い。

小学校のクラスでも、机帳面に整理整頓して、ゴミひとつない机で、コツコツ勉強している子供といったイメージである。要するになまけものは嫌い、無駄なことはしないのである。

公共型は国家・地方自治体・不確実な未来に振り回されて無駄が多く、商品の原価は高くなる。この効率型との競争が商品の値段を押さえているといえよう。

松下電器とトヨタ自動車は東芝、日産の競争者として出るべくして登場したのである。

3) 趣味型企业=趣味型経営者

第3の型がソニー、ホンダである。後述するヒューレット・パッカード、アップルなど米国のベンチャーの多くはこの型が多い。公共型が国・地方自治体を向いていて、効率型が消費者を向いているのに対して、この型は自分自身の内面を向いている。公共型が研究を、効率型が値段を意識するのにに対して、この型は自分の趣味を意識する。要するに俺がやりたいことをやりたい。俺が欲しいものを売りたいのである。効率型が消費者を向いているのに対して、この型

は自分自身の内面を向いている。ソニー井深大、ホンダ本田宗一郎は自分の趣味を強く意識する。俺がやりたいことをやりたい。俺が欲しいものを売りたい。公共型企業が行政を、効率型企業が消費者を見るように、この型は自分自身の内面を見ている。

公共型企業、効率型企業が市場を押さえてしまったところで、この型は登場する。公共型企業の押しつけがましいところが嫌い。効率型企業の個性のないところが嫌い。したがって、この2型の販売する商品なんて自分の趣味にあわない。したがって、好きなもの、無いものを作る。ニッチ市場（隙間産業）となる。しかし、このニッチ企業は次の時代を拓く企業でもある。戦後の芝浦、浜松には多くの趣味型企業があらわれ産業においてデファクトスタンダードが成立するまでの主役となった（清家、1995a）。米国においてT型フォードが、日本においてトヨタのカローラが成立するまでこの型の企業、経営者はヒーローとして数限りなく登場して消えていった。

この型の企業を「趣味型（趣味指向型）」と呼ぼう。

小学校では、先生や、クラスみんなに無関係に好きなことをして、得意になっている子がいる。動物を飼ったり、工作が得意だったり、みんなの人気者といったところである。先生の指示なんて、わずらわしいだけ、ただただ「何か作っているときは放っておいて欲しい。しかし、作ったものは大騒ぎして見て欲しい」のである。こんな子の頂点に本田宗一郎（本田技研の創業者）、井深大（ソニーの創業者）が居るのである。

以下この3型をより抽象化を進める。この3型を支配する行動原理を模索する。

ニュービジネスを考えると、これは良い示唆となると思われる。また、創業者自身の性格も重要であると推測できる。政治家・役人・NGOが好きなら「公共型」を創業すべきだし、几帳面な努力家だったら「効率型」、趣味人なら「趣味型」にならないと事業の成功はおぼつかない。

5. モデルの適用可能性の試論

1) 米国

米国においてもA T T社の創業者ベル、後継者カッペル、G E社のエジソンは高い技術を誇った。周知のとおり“量”を指向した。それに対し、1980年代以降のG Eのウェルチは効率的な企業の再編成で知られる。分野を絞り込んで優れたパフォーマンスの製品、高い生産効率を実現している。“質”の経営である。ヒュレット・パッカード、ジョブスのアップルは技術、アイデアとコンセプト主導で現在もシリコンバレーのベンチャー企業の経営者の高い尊敬を受けている。”種類”の経営といえよう。

現在のマイクロソフトは”量”を志向し、「公共型」と考えられる。かつて、8ビットパソコンの基本ソフトの市場における事業がマイクロソフトの創業初期の成功であった。マイクロソフトは、I B Mと市場の要請に従い、パソコンの基本ソフトMS-DOSをデジタル・リサーチ社のC P/Mに対抗し、市場に出した。I B Mのバックアップもあってデジタルリサーチ社を追いつ落とし、この基本ソフトMS-DOSは事実上の世界標準となった。結果として標準になったため、コンセプトがない。サン・マイクロシステムズ社の基本ソフトUNIXがコンセプトを強調してくる。そこで、次々に新しい基本ソフトウィンドウズシリーズを市場に出し、これでコンセプトを強調し、市場支配を完全にしようとしている。マイクロソフトは関わった知識に対して”制覇”的に戦略を展開し、再度関わる知識の新たな創造を内包することによって知識を再構築する。制覇とは、計画的、社会的である。この制覇的という視点から、マイクロソフトは「公共型」と規定しうる。

米国においてはT型フォードを世に出したフォードは公共志向を持っている。T型フォードは“量”の経営であった。GMのスローンはフル・ライン戦略で知られるように消費者志向である。きめ細かく消費者に対応するスローンの戦略は、フォードがとったT型の“押しつけ”販売にたいして、サービスの“質”の向上に繋がった。クライスラーのアイアコッカが選んだ戦略は80年代以降の

自動車の多様化，チェロキー等のRV車の一連の投入であった。”種類”の経営である。

2) 流通産業

なお，この公共型・効率型・趣味型の分類は製造業以外でも有効である。流通・販売業でも適用できそうである。ダイエーの中内社長の発言は“自称”公共指向である。なお，公共指向であるということは，国・地方自治体におもねることだけを意味しない。国家に反発するのも，新しい未来を提示するのも（例えば，中内社長の規制緩和発言），公共指向である。この点でダイエーは「公共型」であると思われる。米国の経営者は政府にはかならずしも従順ではないが，時として政府以上に公共性を示す。“量”経営者型のビル・ゲーツの発言は時として大統領以上に政治的である。

ダイエーと対峙する「イトーヨーカ堂」は「効率型」＝“質”の経営である。なお，この場合，コスト比較から言うとダイエーのほうが原価は安い。しかし，消費者ニーズはイトーヨーカ堂がダイエーよりはるかに的確に把握していると思われる。この業界には趣味型がまだ存在しない。“種類”の経営の大企業が成立していない。

企業者史をもとに帰納的に企業者型，企業型を抽出し，それを，理論的に体系化するため「量・質・種類」の3つのフレームワークでモデルを構築した。

ソニーの創業は「自分が欲しいものを作る」「作ったものを大騒ぎしてみたい」といった子供の延長にある。本田宗一郎も同じである。趣味型企业＝ソニーとホンダである。趣味型企业と公共型企业，効率型企業の関係が産業を作る。公共型が市場を作り，効率型が市場を広げ，趣味型が市場を多様化する。しかし，この関係は完全な棲み分けではなく，オーバーラップが起こり，絶え間無い競争が起こる。これが産業の構造であり，「事業型」変遷の歴史である。

重要なことは、未来にもこれが応用できるということである。例えば、現在の通信業には公共型の巨人NTTが存在する。この産業が拡大・発展するには効率型と趣味型の企業が求められるのである。

このような産業における発展モデルは、量・質・種類の3事業型の「トリスパイラルモデル」と規定しうるものである。特に産業の成熟期には「種類」の事業が求められる。その種類をもたらし構造を次に製造業の変化で考察する。

6. 21世紀型事業の戦略と組織 ゲーム産業の事例研究

多くの成熟産業のうち製造業に注目してみよう。はたして、「成熟」とは何を指しているのであろうか。産業、企業は多くの部門で構成されている。このすべてが成熟しているのであれば、すべてに上記の成熟、特に知識成熟に対応した戦略が必要である（清家、1998b）。しかし、そうではない。また、多くの企業の場合、その関連事業のすべてに関わっている訳でもない。トヨタでさえ、自動車に関わるすべての事業に関わっていない。多くの企業は成熟と成長の両部門の混合体である。

ところで、製造業において、「種類」を事業において求めているのはソニーである。さて、現在、製造業で例えば1000億円売れると、その関連の非製造業が2000億から4000億円生まれると言われている。つまり、製造はその2から4倍の市場を創造するのである。これを松下電器は任天堂、ソニーに教えてもらった（松下電器松田技監）のである。自動車が分かりやすい。クルマが1台売れると、それはレンタカー、カーアクセサリー、カーライフ、アウトドア、自動車情報通信と無限に市場を創る（トヨタ自動車稲葉主担当員）。ここで製造業1000億円に対して4倍の4000億円の非製造業が生じると考えてみよう。このうち、1000億円に属する製造部門は、多くの成熟産業においては「成熟」として規定できる場合が多い。しかし、非製造に属する4倍の4000億円分は成熟していないことが多々ある。したがって、この4000億円部分については成長戦略を可能にすることができる。さて、ここまではどの企業もいままで考えて

きた。GE社、IBMがサービスで急成長したのはこの非製造業での成長戦略である。肝心なのは成熟である製造をどう生きるかである。その一つの戦略が企業論理の発想転換である。

古い製造の企業論理が、日本の製造業では中核をなしている（野中，1990）。しかし、ソニー、ホンダといった新しい企業は残りの非製造業4000億円の論理で製造部門を機能させている。以下で、旧企業とは異なる論理で働く新企業の相違を明確にしてみたい。つまり、例えば東芝は製造の論理で製造を生きているが、ソニーは“残りの4000億円の論理”で製造を生きているのである。場は同じであるが論理はまったく異なる。この構造が種類を事業において生んでいると思われる。これらの企業は、ひたすら知識創造に励むのではなく、知識を消費することを目的としているのである。その手段が次章で述べる事業グループ群の創造と支援である。企業の選択は3つに分かれる。自らを製造だけにするか、製造と非製造のハイブリッドにするか、製造を捨て非製造のみにするか、である。日本の企業は製造のみが多く、ソニー、IBMはハイブリッドである、GE社は非製造が主になりつつある。この戦略の構造変化が1990年代である。次に企業組織の変化を分析してみよう。

ゲーム産業の組織は今までの日本の組織と大きく変わっている。このゲーム組織の中から、今後の組織を考察することはその産業の雇用からいっても重要であると思われる。ゲームとはホームゲーム（家庭用ゲーム）かアーケードゲーム（ゲームセンターなどのもの）かに大きく分かれる。もう一つの分け方として、ハードを基本とするか、ソフトを基本とするか、そういった分類の軸もある。企業で例えれば、任天堂がホームゲームの側に属し、セガエンタープライゼスは両方手がけていて、タイトーは、アーケードを出している。

組織の視点で見れば、ゲームを世に出す企業の組織は、研究者の集団であるIC開発組織と、ゲームクリエイタの組織とに大きく分かれる。前者の組織は大学院修了程度のレベルの研究者の集団で、年功序列といった特徴を持つ従来の日本型組織（加護野，1983）といえる。一方、ゲームクリエイタの組織の方は、

“学歴も利かない”能力主義の世界である。収入にしても、クリエイタの年収が1億円というのも珍しくない。ゲームクリエイタの組織には、以下の7つの職種がある。チームの中に、指導者としてゲームクリエイタがおり、ミュージシャン、ゲームの筋書きを作る作家、アニメの作家がいる。電子技術者、プログラマー、そして、機械や電気の技術者がいる。

I C開発部門の組織構成員は、比較的隠やかな性格が多いといわれ、クリエイタの方は、個性的な人間が多い。一見して、まったく別種の組織のようであるが、この両者のぶつかり、相互作用こそがヒットを生み出す原動力になると考えられている。

ゲーム産業は市中における「ゲーム場」の経営を主とする産業から、個人用ゲーム機の急速な普及を契機として大きく変化し、大衆のアミューズメントの場を企画、創造する産業へと変化しようとしている。ここではアミューズ・メント産業における組織の特質、開発の実験と速度が求められる構造が問題となる。

個人用ゲーム機市場ではソニーコンピュータエンタテインメント、任天堂、セガエンタープライゼスの3社が互換性の無いハード（3つのプラットフォーム）を販売し、シェア競争を繰り広げている（ナムコ岩谷取締役）。この3つのプラットフォームに対してソフトが供給されるが、ソフトはハードに比較して参入障壁が低いため、ハードに比較してより多くの企業が競争に参加している。年間売上はハード2694億円、ソフト4197億円である（平成6年度）。

ゲーム場市場（全国19,000店）はセガ、タイトー、ナムコがチェーン展開している。従来の私鉄沿線駅で市中の一角を占めるゲーム場から、道路交通を利用できる大型店舗、より集客力のある複合店舗、ターミナル駅でのミニ・テーマパークといった大型化が進んでいる。一店舗あたりの機器台数が増加している。年間売上は機器製造1857億円、施設運営5609億円である（平成6年度）。

ゲーム場の機器はコインオペレーテッドゲームとメダルゲーム（トークンの

増減)に大別され、それぞれビデオゲーム・エレメカゲーム(エレクトロメカニカルの略)・プライズゲームマシン(クレーンでぬいぐるみを取る)がある。

産業全体としては年間約1兆5千億円であるが、この数字は東京ディズニーランドを含んでいない。テーマパーク等を含むと3兆円を超える市場であるといえる。ナムコはこの産業において製造・卸・店舗の3業態全部を行う総合企業であり、以下、ナムコを事例(1997年現在)の中心にして論じる。

製造・卸・店舗の総合企業の現状と経営

1) 開発組織

ソフト作成は映画製作に類似している。研究開発組織はアイデアと芸術性を要求されるゲーム製作組織と高い研究開発水準を求められるコンピュータボード研究開発組織(カスタムICの開発とPCボードの設計)で構成される。

(1) ゲーム製作組織

ゲームデザイナー(アイデア・企画)、ゲームプログラマー(ソフト開発)、ビジュアルデザイナー(絵を作る)、サウンドクリエーター(音と音楽)、インダストリアルデザイナー(ハード設計・コスト評価)、機械設計者(機構)、電気設計者(配線・モーター・センサー)の7種の職種で構成し、多くの場合ゲームデザイナーが開発リーダーとなって開発組織をマネジメントする。

(2) 研究部 コンピュータボード研究開発組織

半導体企業との協力関係の中でカスタムICを研究し、汎用ボードを開発している。現在カスタムICがゲーム企業の競争力の根源となっており、各企業がゲーム機用という制約された投資環境の中でいかにより綺麗な画像、高速画像処理をリアルタイムに行うかでしのぎを削っている。複数の半導体企業と長期的な関係を持ち、1つの汎用ボードを3、4年で開発する。一般に3、4個の汎用ボードで全部のゲーム機がまかなわれることが多く、3、4年でそれぞれボードは更新されていく。技術的にはこのボードはCGボード(コンピュータグラフィックボード)であり、毎秒60コマの映像をリアルタイムで処理する。

テレビ、映画用は毎秒30コマであるが、ゲームは極めて高く微妙な応答性、インタラクティブが要求されるため、倍の速度で処理する必要がある。テレビ、映画は一般にCGとはいってもリアルタイムでない場合が多い。作成は長時間かけて映写は速くといった事例が通常である。したがって、映像ビジネスの中で最高の技術を要求される。コスト制約が厳しく、リアルタイムが不可欠ということで、ある意味でこのリアルタイムCGボードの開発技術は極限技術であるといえる。ナムコでは100人の近い高い水準の研究開発者でこの部門は構成されている。

組織間関係においては半導体企業との関係は基本的に研究分業している。隣接産業の電機産業においては、電子情報関連部門は多くが関係企業と渾然一体で開発している。異業種企業の構成員が空間的に混在、例えば同じ場所で開発に従事する。プロジェクトごとに関係企業が組み替えられる。自動車ではコンカレントエンジニアリング（提案型同時開発）を行っている。これは基本的に全面委託で、プロジェクト参加企業が自社の責任で開発を分業している（清家、1995a）。このように考えると、意外なことに電機産業の隣接産業と思われるゲーム産業が「自動車型」であるとも考えられる。特に鉄鋼企業と自動車企業の関係は研究分業の典型であるが、半導体企業とゲーム企業の関係も「素材型」（鉄鋼・半導体）と「組立（編集）型」（自動車・ゲーム）共通点があるのかもしれない。コスト競争が激しい点でも自動車型開発に似たところがあるとも考えられる。

2) 開発期間

アーケード部門（ゲーム場）では筐体売り（パッケージ：ゲーム場でゲーム機自体を交換する）は開発期間が15ヶ月、販売期間が3ヶ月、商品寿命は12ヶ月から24ヶ月である（販売期間含む）。ボード売り（ゲーム機のICボードのみ交換する）は開発期間が6～8ヶ月、販売期間1ヶ月、商品寿命6～12ヶ月である。

コンシューマソフトは開発期間12ヶ月、販売前の宣伝期間2週間、発売後1ヶ月でダンピングとなる。なお、宣伝費はコンシューマ部門の場合売上の10%程度であると思われる。

3) 次世代技術への対応 研究部

通信チップの開発に重点を置き始めている。ゲーム機を繋いで遊ぶ、複数、集団でゲームを楽しむことが多くなってきている（ゲーム場で多くなり家庭でも多くなってきた）。7, 8年前から通信ゲームが主力になり始めた。また、サウンドチップの開発も競争が激化している。機能、性能、品質、コスト、納期の競争である。特にコスト競争が激しい。下記のロジェカイヨワの分類は“遊び”に求められる4つの要素であるが、通信ゲームの今後の重要性の根拠はここに見られる。

遊びの4型 ロジェカイヨワの分類

- ①競争———通信ゲーム———通信チップの重要性はここにある。
- ②偶然———サイコロ
- ③模倣———ごっこ遊び
- ④目眩———ジェットコースター、ブランコ乗り

後継者育成と人事評価

現在はOJTがほとんどであるが、2つの型の人材が重要でゲームデザイナーとICエンジニアは育成方法が大きく異なっている。ゲームデザイナーの育成は素質の選択がもっとも重要である。大学の成績とは逆の相関があるとも思われ、「良い大学の悪い学生が望ましい」とも考えられている。これらゲームデザイナー創造者の性格を分析すると自動車、電機等の草創期が連想される（清家, 1995b）。自動車産業の車種開発者クラウンの中村、カロラの長谷川、スカイラインの桜井を連想することができる。車種開発者は66年のカロラ以

降、サラリーマン化していき、現在にいたっている。ゲーム産業の研究部のＩＣエンジニアは電機産業等の研究開発人材と同じ型が求められており、人材育成も他業種と同様の方法が考えられている。

ゲームプロジェクトリーダーの機能はプランナーでありディレクターである。これは自動車企業であれば、製品開発担当リーダーに相当すると思われる。トヨタ自動車ではクラウン担当主査といった表現をし、部長クラスに相当する。電機企業では一般により職位が低く課長以下である。これは単位製品の企業内の売上高に占める比率に相関していると考えられる。自動車は単位製品の売上高比率が高く、リーダーは地位が高い。電機は比率が低く、リーダーの地位が相対的に低い。ゲームはこの点でも自動車に似ていると思われる。開発期間でも同様の傾向が見られる（清家，1995b）。

一般に前出の７職能のうちゲームデザイナーが全体のマネジャーになることが多い。プロジェクトリーダーの要件は「発想力」「人を使える（人材活用力，組織，人事）」「決断力」の３つであり，文字どおり，「スーパーマン」といった表現がふさわしい。

いずれ，プランナーとマネジャーは分離すると思われるが，現在は過度期であり，両方兼ねた人材が務めている。

ゲームによってはプレイングマネジャーが良い場合とマネジャーとして独立の存在が望ましい場合がある。ビジュアルデザイナーは経験で育っていく。人材として将来性を考えると学校教育等での基礎学力が必要と考えられている。

人材の交流については，ゲーム開発部と研究部の人材の異動は無く，専門分化している。ゲーム開発部と研究部の情報交換の関係はＩＣチップの要求者であり，評価者といった関係である。ゲーム開発部に対する提案者としての研究部といった形で規定できる。ゲーム開発部では研究部の技術力を背景にした提案に驚かされることがあり，今後その度合は多くなるとと思われる。

年収管理制度をとっている。ゲーム作成者が課題を達成した時はボーナスに反映させようとしている。ＩＣ等の研究者の評価については研究開発手当で対

応し、どちらも管理者とは異なる評価をしている。ゲーム作成者、研究者、管理者の3系統の昇進経路がつくられている。

ゲーム作成者についてはコンシューマ業界ではソフトの売上からインセンティブとして歩合を出すことが一般的である。したがって、大当たりすると年収1億円を超えるゲーム作成者がでることになる。ゲーム作成者は創造年齢が限られているという認識が作成者の側でも、企業側でも共有されており、その年齢は一概に言えないが25才から35才までと思われる。したがって、より高給を期待してゲーム作成者は企業を移動し、労働市場が形成されることになる。この日本の他の産業に見られない人的移動、労働市場は、ハイエク（1945）の下記の知識の発見過程としての競争過程で説明しうる。

個々の経済主体の保有している知識には限りがあり、競争が行われるまでは最適な技術、最適な製品といった知識を保有していない。しかし、このことは逆に他の経済主体とは異なる知識をその経済主体が保有していることを示している。そうして、経済主体は自己のみが保有する知識を利用して、状況に適應する。競争とは各経済主体が互いに自己のみが保有する知識を利用して利潤機会を発見、追求するプロセスである。その過程において、経済システム内に孤立して存在していた知識がシステム全体で利用されていく。そして、最適な技術、最適な製品といった知識はこの競争過程で発見されていくとしている。上記のハイエクの立場に立てば、競争は新しい知識を発見し、新しい知識を社会全体として有効利用していく過程ということになる。

ナムコ、セガといった多くの企業は、例外なくゲーム作成者を他の企業により高給で引き抜かれた経験を持っている、と考えられる。

事業戦略と関心のある産業

映像産業、軍事シミュレーション産業の技術および事業に関心がある。技術

の相互移転と事業への参加および参入である。技術移転および事業への参入としては自動車運転教習産業がある。運転シミュレータ（プレイバック機能もある）をナムコで作った。科学技術庁等の行政、博物館へのPR媒体としてのゲーム応用機器・ソフトの納入実績等があるが、量産できないのが問題で事業としてはウエイトが小さい。

3軸の油圧制御をとまなうゲームをテーマパーク等に設置した経験を踏まえ、今後は構想すると重機械企業との関係が考えられる。光学企業、ディスプレイ製造企業との関係も重要であると思われる。ゲーム場におけるテレビモニタに関して、現在のようなフレーム（画面の枠）を意識させるテレビでは不十分と考えている。テレビの枠が意識されなくなれば、ゲームにおいて「没入感」が増すと思われる。半球状のディスプレイでその前にゲーム者が立てば視野は全部ディスプレイで覆われる。このような状況では没入感が深まり（ベクション反応）、ゲーム者をストーリーに合わせて揺らす必要がなくなる。

このように映像だけで物理的な動きをかなり補うことが可能になる。その点でディスプレイ製造企業との関係は重要である。

HMD（ヘルメット型のゲーム投影機）については解像度、視野角等問題が多く、限界を感じているのでディスプレイの改良には大きな関心がある。

ゲームとかそれに関わるアイデアは各企業同質化しており、差別化が困難である。したがって、いかにアイデアを速くゲーム等の商品・サービスとして創り上げるかが競争力となる。開発速度が競争優位の根源であり、開発効率を上げ、速度を高めうるシステムづくりを目標としている。

しかし、戦略における競争力は事業の“種類”にある（清家，1998a）。著作物を作成しているのがゲーム産業である。5年後の映画のタイトルと内容が分からないように5年後に登場するゲームを予測することは意味がない。予測をする産業ではなく、未来を創り上げる産業というところがゲーム産業の特徴である。一方、人口の動態調査等の予測は参考にしている。現在ゲーム人口の

中心は22.3才である。5年後には確実にこの層は27.8才へと移行する。したがって、5年後には27.8才になったゲームユーザーに合わせた企画が必要となる。ホンダがオートバイに乗った層が成長するにつれて4輪車を生産したのと同じ視点といえる（清家，1997a）。将来的にはゲーム人口が減ることが予測されるが1人あたりのアミューズメントへの支出は増加するのではないかと予測され、多くの“種類”の事業戦略が企画されている。上記が“種類”に主に対応しようとしている新しい組織構造の事例である。

7. 計画型・自己組織化型・事業支援構造型 モデルⅢ

“種類”の事業に対応していく組織構造についてその「支援」という側面から以下で考察する。戦略では、過去のハード（製品）を中心とした戦略が今、ソフトを中心としたものへと変わってきている。組織もこれに対応して変化していく。製造業の組織、流通業の組織、そしてメディア企業の組織を分析する。一般に製造業での組織とは、重役から部長や課長、そして一般社員へと通じる「階層型」の組織である。また、製品群や地域、戦略、技術といった区分で分けた「事業部制」の側面を持った組織でもある。一方の流通業では、面を活かすフランチャイズ制を取るもの、スーパーなどのように大量販売の方式を取るもの、拠点を特に持たない通信販売という形を取るもの、消費者を囲い込める会員制という形を取るもの、製造の系列化という形を取るものなど、様々な組織がある。これらの組織は、「水平型」であると考えられる。

流通業と製造業、という関係を見ると、製造業と流通業の組織を連結して考えることができる。この連結を成立させるものは、市場である（清家，1997b）。製造業の内部では、研究開発から技術の部門、そして工場へと至る一つの流れがある。この流れの一つずつが、それぞれの事業部を構成している。さて、工場を出た先では、流通業の受け持つ範囲となる。流通業を大きく大量販売とフランチャイズという二つのタイプで考えてみる。

スーパーなどのように大量販売という方式を取る企業では、販売主導で製造

が従属する。顧客との関係を見れば、ここでは販売店が顧客に対して企画提案を行い、販売が製造に注文を出す方法が取られている。一方、自動車ディーラーのようにフランチャイズ制を取るならば、主導するのは製造のほうである。ここでの顧客との関係は、「計画」にもとづき販売店が顧客に商品を押しつける方法である（モデルⅠと規定）。

コンビニエンスストアはこの中間の形である。顧客との接近方法では、店がPOSを介して顧客に接近する。POSから、企画段階へとつながり、ジャストインタイムで商品が組み替えられ、最終的に商品が顧客の手に渡る。顧客からPOSへと情報が流れる。POS、企画、商品の組み替え、そして顧客、という具合に過程とフィードバック系で構成されている。これに関わる組織は「計画」でなく「自己組織」的で連続的な更新がおこなわれる（モデルⅡと規定）。

現在の流通業では、フランチャイズ制にしても大量販売制にしても両方ともが成功していない。最も業績が良いのは、中間の形のコンビニエンスストアである。今後の流通業を見れば、スーパーには、困難な今後が予想される。5兆円の年間売上でありながら3兆円の借金があるダイエーなどがその例である。スーパーは、量をまとめてコストを下げる「規模の経済」であるが品質に敏感な日本の流通産業ではかならずしも成功していない。また「範囲の経済」でデパートは様々な種類を展開してコストを下げるやり方を試みているが1990年代実効は上がっていない。系列販売の自動車のディーラーも不況の影響を受けている。このような製造、流通産業の状況を考えると「計画型」のダイエー等は業績が悪く、「自己組織化型」のセブンイレブン等のコンビニは比較的業績がよい。

	製 造 業	流 通 業	メディア産業
計画型 モデルⅠ	・東芝 ・日産	・ダイエー	NTT NHK
自己組織化型 モデルⅡ	・トヨタ ・松下	・イトーヨーカ堂 ・セブンイレブンジャパン	――
事業支援構造型 モデルⅢ	・ソニー ・ホンダ	・ジャスコ	――

1990年代、ソニーは事業支援構造型に変わってきた。以下で、この新しいモデルを分析する。

この2型に、新しい型の事業支援型（モデルⅢ）を加えて、製造業、流通業、そしてメディア産業の、それぞれの組織と代表的な企業とを表にまとめた。

事業支援構造体（モデルⅢ）

企業構造はディーラー、フォード以来の「商品企画・開発・生産・流通・販売」の生産過程分業構造で説明されてきた。ところが、現在企業の外部においてはマスコミによる企業情報の氾濫、インターネット等の情報ネットワークの急成長が進展している。この結果情報の共有化が進むと、東芝の組織構成員が何を考えているか、どのような戦略、技術、商品企画を持っているか日立にも松下にも即座に分かってしまう。それに対抗して日立、松下は組織的に準備することが可能となる。したがって、1社が新製品を出しても他社はすぐに同じ新製品を出すことができる。このことは東芝が松下、日立に対しても同じ対応を行うことができることを示している。大企業の多くがこのような対応を行う組織に変化しつつあり、このことは同時にどの企業も同型の組織的準備、組織的に同質化することを意味している。このことは、はてしない同質化競争の場へと企業を追い込み、消耗させる。このジレンマを打ち破ったのがソニーである。ソニーは「事業群・支援」構造（事業・支援構造体）へと変化しており、この変化は組織間関係にまで及んでいる。

本稿は、新企業構造である「事業・支援構造体」のモデルⅢを構築する。この事業・支援構造体はソニー、商社等ですでに顕著な形で見られるだけでなく、すべての先進的な企業で起ころうとしている変化である。

事業・支援構造体としての企業

かつては、売上は市場と営業との“線”で起こった。商品の数量、または営業マンの数の係数が売上高であった。しかし、現在は売上は事業の総和といった“面”で起こっている。かつてはトレードの代表といわれた総合商社でさえ、現在は売上の半分を事業収入が占めている（三井物産三船室長）。デパートが

現在、なぜ業績が悪いかというと顧客との接点で事業を創業していないからである。コンビニエンスストア以外の業種では事業を行わない企業は売上が上がらない、と極論できるかもしれない。売上高は事業数に相関しつつあるのである（三菱商事小島常務）。

したがって、企業機能は生産機能から、この事業部分に事業資源を供給する創業・事業支援機能へと変わりつつある。もっとも効率よく顧客の接点の事業群に効率的に事業資源を供給できた企業が勝者となる。したがって、かつてのように売上が急上昇しているから工場フル生産といったイメージを持つては間違っている。ソニー等において現在は企業の構造と概念は変わってしまっているのである。生産過程分業型企業から事業支援構造型企業への変化である。

売上が急上昇しているときは、支援機能の維持を心配しなければならない。ソニーといった成長企業ほど支援機能の整備が問題となる。売上が伸びすぎて、企業が支援機能を整備できず、事業群がドミノ倒しで崩れて、倒産といった可能性も今後否定できない。かつては工場の増強ですんだ売上増は、事業支援の整備という面倒な作業を伴う時代となったのである。ソニーグループは売上が全体で急成長している（ソニー前田室長）。売上の20%近く1年間（1997年度）で増加する状況は、戦線の拡大が大きすぎる。ソニーは事業支援構造が維持できなくなる可能性がある。現在の急成長企業ソニーも上記の企業構造の変化を経営戦略に生かせなかったら、事業群は孤立して、売上の急増、事業空間の急拡大が企業を危機に陥らせることもありうる。

事業創造の“面”

事業は「どこまでが企業でどこまでが市場か分からない」といった場で行われている消費者・企業混合事業（混合事業）が増加している。そうして、混合事業の割合が多い企業ほど成長する可能性が大きいとも考えられる（清家，1998b）。さて、「商品完結性」という概念を提示しよう。これは商品コンセプトが消費者とメーカーのどちらによって左右されるかを説明する概念である。

これは商品の売れ行きを決定する知識を企業とコンシューマがシェアするとの考えに立つ概念である。コンシューマにとってレディメードは完結性は低く、オーダーメードは一般に完結性は高い。企業にとってはその逆である（清家、1998a）。

また、企業は最終財企業と中間財企業（素材企業も含む）で規定しうる。最終組立を企業のコアテクノロジーとするトヨタ自動車（最終財企業）は、商品完結性の多くを部品企業（中間財企業）の研究開発に依っている（清家、1995b）。これがコンカレントエンジニアリング（トヨタはフロントローディングと呼んでいる）である。部品企業の提案型部品開発に依存する「承認図方式」ではトヨタ本体の商品完結性は一般に低下する。このように考えていくと、商品完結性はコンシューマと最終財企業と中間財企業の3社で規定される概念である。

日本においては、1980年代、大企業において、商品の完結性が低下した。この結論は、自動車工業会、電気部品工業会等のデータを解析したことによるものである（清家、1995a）。中間財生産企業の成長と、最終財生産企業の成熟が顕著な80年代の特色であり、90年代の低成長期には、メーカーが商品コンセプトを独占的に決めていっているいわゆる「最終商品」が急激に消滅する方向にある。商品コンセプトが消費者とメーカーのどちらによって左右されるか分からなくなっている。商品の売れ行きを決定する知識を企業とコンシューマがシェアするのである。「どこまでが企業でどこまでが市場か分からない」といった場で行われている消費者・企業混合事業（混合事業）が21世紀の中心事業である可能性が大きい。この混合事業ほど、企業における事業支援機能の構築は困難で、必要な事業支援の調達能力が成長を左右することになる。

また、売上は事業数に相関すると考えられるから、急成長企業ほど広範囲に事業が展開することになる。生産過程分業型企業から事業支援構造型企業への変化を考慮すれば、企業の多角化戦略、異業種進出、国際戦略のパラダイムはすべて再構築される必要がある。この変化を認識していれば、90年代後半の世

界，米国大企業の成功は再評価されなければならないかもしれない。

ソニー等の事業集団は，一般にかつての事業部より桁違いに小規模である。数もソニーグループ全体で数千から1万に達する。一般に数名から百名程度の事業集団で，かつての事業部のように正社員が中心であることもない。まだ，この事業群と事業支援で構成される事業支援構造型企業が少ないこともあって，いたるところで，旧型の生産過程分業型企業をソニーのこの事業集団は駆逐している。さて，事業支援構造型企業の問題は，広範囲に展開する事業集団への事業資源の供給である。事業集団は常に事業資源，特に人材に悩まされる。分母（事業資源）の割に分子（事業）が大きい，仮分数状態というのが事業集団の特徴である。

事業集団は，“大企業の名前”によって，中小企業の人材を数多く社外人材として編入，人材派遣業等多用する。また，競争他社，海外の部品等も積極的に利用しなければならない。混成編成の事業集団は常に組織の質的低下の課題を抱えている。したがって，多くの場合，この集団はネットワークに大きく依存する。組織の質的低下をネットワーク原理で考えてみよう。

社会学の伝統的な概念によると役割集合（role-set）と行為集合（action-set）の2概念で集団は説明される。役割集合は，社会の中に占める地位、ないしは構造的関係から規定されるものであり，行為集合はある限定された目的のための一時的な関係である。アルドリッヒ・ウェッテンはこの2概念を統合した上位概念としてネットワークを「なんらかの種類の関係によって連結されるあらゆる単位の総体」として定義する。

ハーバード大学のT.B.リフソンのパラレル・ヒエラルキー等の考えより，企業、個人相互においては，その関係へのコスト投入に際して固定費と変動費の2つの種類の取引コストが想定できる。例えば人間関係において，業務関係（契約等）以上の“深い交際（貸し借り）”を積み重ねる作業等は固定費投入行動にあたる。固定費をかけていれば，個々の取引コスト（業務関係における時間と予算）の低減につながる。それに対して，純然たる自由な業務関係（契約

等)のみの行為は、固定費をかけずに変動費のみで処理していると考えることができる。

このように考えていくと、ネットワークにおける係わりの決定は、固定費を積み重ねるか、または変動費のみで処理するかを、コスト概念で判断して、係わり方法(組織形態)を選択、構築していく作業であるといえる。周知のとおり、この係わりで米国は変動費で説明でき、日本では、固定費にて説明がおこなわれる。ソニーの事業集団の組織の質的低下はこの日本型から、米国型への移行の過程でおこる逆機能とも考えられる。

8. 結語

企業構造は従来の「商品企画・開発・生産・流通・販売」構造から大きく変化し、「事業群・支援」構造(事業・支援構造体)へと変化し、この変化は組織間関係にまで及んでいる。本稿は「事業・支援構造体」のモデルを構築した。

ところで情報化、マルチメディア化は産業間の参入障壁を低くすると考えられる。従来は全く競合するはずがなかった企業がメディアの変化によって思わぬ競争にさらされる。印刷、映画、アニメ等の産業はマルチメディア化で同じ競争場裏に引きずり出された。自動車と通信企業が競争することも自動車のマルチメディア化で現実になってきている。古典的産業識別は、オーバーラップ、境界の消滅によって無意味になりつつある。これが進展すると世界中の大企業は同じ市場で競争する同じ型の企業にすべてなりかねない。少なくとも、その方向は、同質化に向かっていく傾向であり、それに対する答として、ソニーの事業支援構造型企業が位置づけうるのかもしれないと考えられる。トリスパイラルモデルにおける量と質は同質化をもたらし、それを“種類が打ち破ろうとしているのである。

インタビュー

松田俊介松下電器産業経営企画室技監

稲葉功トヨタ自動車主担当員

三船邦夫三井物産人事部室長

小島順彦三菱商事常務取締役

前田昇ソニーカード事業室長

堀口利治松下電器産業マルチメディアコンテンツ室長

岩谷巖ナムコ取締役

注1. 井深大は、明治41年栃木県で“天下の古河”と言われた名門企業古河鋳業の技術者（蔵前高等工業卒 現東京工業大学）を父として生まれた。子供のときから、無線の製作に熱中し、興味が知識を、そして仲間を呼び、次々発明を重ね、早稲田大学理工学部るとき「学生発明家・井深」はマスコミでも取り上げられ、有名になっていた。パリの博覧会で金賞をとり、「国際的栄誉に輝く、天才的発明家」と新聞で話題になった（中川、1988）。この後、東京通信工業（ソニーの前身）を創業する。

注2. 本田宗一郎は明治39年11月静岡県磐田郡光明村（現在の天竜市）で生まれた。父儀平は鍛冶屋で精魂込めて金物を打ち、村では長持ちすると評判であった。儀平は正直一途。他人に迷惑をかけることを最も嫌った。宗一郎は車が大好きで、田舎では車はめったに見られない。車が走るといつも追いかけていった。二俣高等小学校をでるとすぐ、東京の本郷湯島5丁目にあった「アート商会」に丁稚奉公。大正11年春15歳であった（崎谷、1979）自動車修理業であったが、子守ばかりさせられ、つらい徒弟時代だった。アート商会で6年修行。この間主人の榊原佑三がレーサー好きだったこともあり、本田は津田沼航空隊払い下げの航空機エンジンを改造しレーシングカーを作り、各種レースで優勝した（崎谷、1979）。31歳でピストンリングの会社を創業。このとき、理論の必要性を感じ、浜松工専に2年通い、やがて本田技研の創業となる。

Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University, 1938

中小企業庁編 (1994)『中小企業白書』大蔵省印刷局、平成6年

Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure*, M.I.T. press

Galbraith, J.K. (1952). *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*.
Boston: Houghton Mifflin.

Hayek, F.A. (1945)" *The Use of Knowledge in Society*", *American Economic Review*,
Sept.

Hippel, E. (1988), *The Source of Innovation*, Oxford Press, NY.

今井賢一他『内部組織の経済学』東洋経済新報社、1982年

- 今井賢一・金子郁容 (1988)『ネットワーク組織論』岩波書店
- 伊丹敬之・加護野忠男他 (1988)『競争と革新－自動車産業の企業成長』東洋経済新報社
- 加護野忠男他 (1983)「日米企業の経営比較」日本経済新聞社
- 清成忠男・下川浩一編 (1992)『現代の系列』日本経済評論社
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, Inc.
- 港徹雄 (1987)「両大戦間における日本型下請け生産システムの編成過程」『青山国際政経論集』第7号
- 本川達雄『ゾウの時間 ネズミの時間』中公新書, 1993
- 中川敬一郎 (1990)「日本企業の経営構造の比較史的考察」中川敬一郎編『企業経営の歴史的
研究』岩波書店
- 中川靖造 (1988)『創造の人生 井深大』ダイヤモンド社, 昭和63年
- 野中郁次郎 (1985)「企業進化論」日本経済新聞社
- 野中郁次郎 (1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社
- 崎谷哲夫 (1979)『ホンダ超発想経営 本田宗一郎と藤沢武夫の世界』ダイヤモンド社, 昭和45年
- Schumpeter, J.A. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 3d ed. New York: Harper & Row.
- 清家彰敏 (1981)「企業者史 土光敏夫の戦略と組織」人事院監修『経営と人事管理』日本人事管理協会, 昭和56年, No231~236
- 清家彰敏 (1992)「自動車産業におけるポストリーン生産方式」『経営論集』日本経営学会
- 清家彰敏 (1995a)『日本型組織間関係のマネジメント』白桃書房
- 清家彰敏 (1995b)「自動車産業のプロセス・イノベーション」野中郁次郎・永田晃也編『日本型イノベーション・システム』白桃書房, 平成7年
- 清家彰敏 (1996)「組織規模とイノベーションの効率」『情報系』オフィスオートメーション学会, Vol16. No 5
- 清家彰敏 (1997a)「自動車産業における進化の構造と過程」『進化経済学論集』進化経済学会, 第1集
- 清家彰敏 (1997b)「マルチメディアとビジネスプラットフォーム創造」『情報系』オフィスオートメーション学会, Vol17. No 5
- 清家彰敏 (1997c)「マルチメディア経営学の試論」『情報系』オフィス・オートメーション学会, Vol.17. No 5
- 清家彰敏 (1997d)「企業者史と経営者型の試論」『オフィスオートメーション』オフィス・オートメーション学会, Vol.18. No 2
- 清家彰敏, 寺本義也, 塩込喜代明, 小松陽一 (1998a)『事業進化の経営』白桃書房
- 清家彰敏 (1998b)『仮想経営』同友館
- 清家彰敏 (1998c)『産業と企業』白桃書房
- Simon, H.A. (1976), *Administrative Behavior*, 3rd ed., Free Press
- 寺本義也 (1990)『ネットワークパワー』N T T 出版, 平成2年
- 山倉健嗣 (1993)『組織間関係』有斐閣